

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A EXPANSÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DO  
BIBLIOTECÁRIO**

SUZANNA DO CARMO LOUZADA

BRASÍLIA

2011

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

SUZANNA DO CARMO LOUZADA

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A EXPANSÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DO  
BIBLIOTECÁRIO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciência  
da Informação da Universidade de Brasília como  
requisito para obtenção do título de Bacharel em  
Biblioteconomia.

Orientadora: Profa. Dra. Dulce Maria Baptista

BRASÍLIA

2011

L895i Louzada, Suzanna do Carmo.

Inteligência competitiva e a expansão do campo de atuação do  
bibliotecário / Suzanna do Carmo Louzada. – 2011

50 f. : il. ; 30 cm.

Inclui bibliografia.

Orientação: Dulce Maria Baptista

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Faculdade de  
Ciência da Informação, 2011

1. Inteligência Competitiva. 2. Profissional de Inteligência  
Competitiva. 3. Profissional da Informação. 4. Bibliotecário.

I. Baptista, Dulce Maria (orient.). II. Título.

CDU 658.012.2

## RESUMO

O objetivo da pesquisa é comprovar a aptidão do bibliotecário para atuar como profissional de Inteligência Competitiva, trazendo à tona a recente ampliação do seu campo de atuação e, assim, elucidando suas novas competências e atribuições. Por meio de revisão de literatura e pesquisa descritiva e analítica, o trabalho procura prover uma visão comparativa e integradora das realidades da Inteligência Competitiva e da Biblioteconomia, explorando a convergência entre as habilidades profissionais requeridas do profissional de Inteligência Competitiva e as habilidades do moderno bibliotecário.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Profissional de Inteligência Competitiva. Profissional da Informação. Bibliotecário.

## **ABSTRACT**

The goal of this research is to prove the capability of the librarian to act as a professional in the Competitive Intelligence area, bringing out the recent enlargement of this field of action and therefore elucidating librarian's new skills and attributions. Through literature review and both descriptive and analytical research, this document pursues to provide a comparative and integrative vision of the realities of Competitive Intelligence and Librarianship by exploring the convergence between the required skills of a Competitive Intelligence professional and the abilities of the modern librarian.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Competitive Intelligence professional. Information professional. Librarian.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva	15
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O que é e o que não é Inteligência Competitiva _____	11
Tabela 2 - Disciplinas obrigatórias do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília _____	29
Tabela 3 - Disciplinas obrigatórias em cadeia do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília _____	34
Tabela 4 - Disciplinas optativas do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília _____	35

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. JUSTIFICATIVA	9
3. REVISÃO DE LITERATURA	10
3.1. O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	10
3.2. CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	14
3.2.1. PLANEJAMENTO	16
3.2.2. COLETA	17
3.2.3. ANÁLISE	17
3.2.4. DISSEMINAÇÃO	18
3.2.5. AVALIAÇÃO	19
3.3. HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	19
4. OBJETIVO	23
4.1. OBJETIVO GERAL	23
4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	23
5. METODOLOGIA	24
5.1. ENTREVISTAS	24
6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	28
6.1. FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO	28
6.1.1. DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS	29
6.1.2. DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS EM CADEIA	34
6.1.3. DISCIPLINAS OPTATIVAS	35
6.2. ANÁLISE DO PERFIL DE IC VERSUS PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO	41
7. CONCLUSÃO	46
8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	48



## **1. INTRODUÇÃO**

Em virtude do avanço tecnológico, da mudança do modelo econômico e da valorização da informação, a Biblioteconomia, campo de pesquisa cujo objeto fundamental é a informação, se viu diante de uma ampliação do seu papel perante a sociedade. Repensar e reestruturar práticas e abordagens deste campo disciplinar tornou-se imprescindível. Além disso, promover a conscientização da ampliação das possibilidades de atuação do bibliotecário é tarefa importante.

Dentre estas novas possibilidades de atuação surge a Inteligência Competitiva – prática que oferece para as empresas a promoção da tomada de decisão bem fundamentada por meio do uso eficiente de informações sobre o contexto no qual elas estão inseridas, promovendo, assim, vantagem competitiva para aqueles que dela se utilizam.

Diante deste momento de reflexão e mudança, este trabalho pretende fomentar a discussão acerca da ampliação do campo de atuação profissional e de pesquisa do bibliotecário demonstrando, para tanto, as habilidades deste profissional para execução das atividades relacionadas à Inteligência Competitiva.

Em um primeiro momento, será exposto o conceito de Inteligência Competitiva e o seu ciclo fundamental. A seguir, apresentam-se as habilidades e competências requeridas do profissional de Inteligência Competitiva de acordo com o que foi publicado academicamente. Para conferir caráter de mercado ao estudo segue, após esta etapa, entrevistas feitas com especialistas em Inteligência Competitiva sobre as habilidades necessárias para a atuação nesta área. Com o fim de confrontar estas habilidades levantadas na literatura e no mercado com as habilidades do bibliotecário, apresenta-se a matriz curricular do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília. Por fim, contrapõem-se as habilidades do bibliotecário e as habilidades do profissional de Inteligência Competitiva.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Considerando o momento de mudança vivenciado pelo bibliotecário, mudança esta acarretada pelo rápido avanço tecnológico da atualidade, o presente estudo se justifica por buscar trazer novos elementos à discussão sobre a ampliação do campo de atuação deste profissional, e assim elucidar suas novas competências e atribuições, especificamente no contexto da Inteligência Competitiva.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

Tendo em vista a necessidade de abordagem de diferentes aspectos conceituais envolvidos na Inteligência Competitiva para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, a revisão de literatura apresentada a seguir contempla os seguintes tópicos: o que é Inteligência Competitiva, o ciclo da Inteligência Competitiva e as habilidades dos profissionais atuantes na área.

#### 3.1. O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) conceitua Inteligência Competitiva – ou IC, conforme chamaremos adiante - como:

Processo de monitoramento do ambiente competitivo e análise dos resultados no contexto das questões internas, com o propósito de dar apoio à tomada de decisão. IC habilita a alta direção das organizações de todos os portes a tomarem decisões fundamentadas sobre as mais diversas áreas, desde marketing, pesquisa & desenvolvimento (P&D) e táticas de investimento até estratégias de negócio de longo prazo. IC eficaz é um processo contínuo envolvendo a coleta legal e ética de informação, análise que previne conclusões indesejáveis e disseminação controlada de inteligência aplicável para os tomadores de decisão. (SCIP, 2011, tradução nossa).

Nesse mesmo sentido, a *Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva* (ABRAIC) compreende IC como um

Processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (ABRAIC, 2011).

Prescott (1999), por sua vez, define IC como processo de desenvolvimento de previsão da dinâmica competitiva<sup>1</sup> e dos fatores não-mercantis que podem ser usados para atribuir vantagem competitiva. Assim sendo, a IC auxilia com métodos e ferramentas para a coleta e análise de informações consideradas estratégicas para as empresas. (VARGAS; SOUZA, 2001).

A ABRAIC e a SCIP dão ênfase ao caráter ético do processo de IC, esclarecendo que a prática não pode ser confundida com espionagem. A diferença fundamental entre IC e

---

<sup>1</sup> Evolução de um ramo e ações e reações dos concorrentes, fornecedores, clientes e parceiros.

espionagem reside no fato de espionagem consistir no uso de práticas ilegais para obtenção de informações, enquanto a IC utiliza-se de sistemática para tratamento de informações públicas, sem violar qualquer norma legal. (ABRAIC, 2011).

Dentre os principais focos de ação do processo de IC, estão:

(1) auxiliar nas decisões estratégicas; (2) prever oportunidades de mercado e ameaças concorrenciais; (3) analisar a concorrência; (4) auxiliar no planejamento estratégico e sua implementação; (5) aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a empresa; (6) aprender sobre mudanças políticas, legislações ou medidas reguladoras que afetam a empresa; (7) buscar novos negócios e melhor desempenho; e, conseqüentemente, obter melhores vantagens competitivas. (VARGAS; SOUZA, 2011, p. 3).

Às vezes é mais fácil descrever o que inteligência *não é* do que o que é. IC não é banco de dados ou relatórios densos e extensos. Certamente, não é espionagem, roubo ou escuta ilegal. (FULD, 1994).

Portanto, para que se compreenda o que é IC, é igualmente importante que se saiba o que não é IC. E com este intuito de diferenciação, apresenta-se a tabela a seguir.

Tabela 1. O que é e o que não é Inteligência Competitiva

<b>INTELIGÊNCIA COMPETITIVA É:</b>	<b>INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NÃO É:</b>
<b>Informação analisada ao ponto que permita a tomada de decisão.</b>	<b>Espionagem.</b> Espionagem implica em atividades ilegais e antiéticas.
<b>Uma ferramenta para alertar a direção antecipadamente sobre ameaças e oportunidades.</b>	<b>Uma bola de cristal.</b> Não existe uma ferramenta que preveja o futuro. Inteligência provê às corporações boas aproximações da realidade, de curto e longo prazo, mas não prevê o futuro.
<b>Um meio para proporcionar avaliações razoáveis.</b> A IC oferece aproximações e melhores visões do mercado e da concorrência, mas não mostrará cada detalhe, apenas a melhor avaliação naquele determinado momento.	<b>Busca em bancos de dados.</b> Os bancos de dados oferecem apenas isso – dados. Claro que é ótimo ter essas ferramentas incríveis, contudo, bancos de dados não massageiam ou analisam os dados. Certamente, eles não substituem os seres humanos, que precisam tomar decisões analisando os dados e aplicando o seu senso comum, experiência, capacidade analítica e intuição.
<b>Vem em diversos sabores.</b> A IC pode significar muitas coisas para muitas pessoas. Um pesquisador a vê como uma previsão de uma	<b>A Internet ou caça à boatos.</b> A internet é um veículo de comunicação, não um serviço de distribuição de inteligência. Você pode encontrar

<p>nova ação de P&amp;D do concorrente. Um vendedor a avalia como <i>insights</i> sobre como sua empresa deve se portar diante da concorrência a fim de ganhar um contrato. Um executivo sênior espera por uma visão de longo prazo a respeito do mercado e seus concorrentes.</p>	<p>dicas de estratégia competitiva, mas também irá encontrar rumores disfarçados de fatos ou especulação disfarçada de realidade. Seja cauteloso na utilização da internet. Ela tem um grande alcance, mas você precisará peneirar, classificar e ser seletivo quanto ao seu conteúdo.</p>
<p><b>Um caminho para as empresas melhorarem seus resultados.</b> Empresas como a NutraSweet atribuíram milhões de dólares da sua receita à IC.</p>	<p><b>Papel.</b> Papel é a morte da boa inteligência. Prefira uma conversa cara-a-cara ou um telefonema rápido a entrega de papel. Nunca iguale papel a IC. Sim, você deve ter uma maneira de transmitir uma análise crítica. Infelizmente, muitos gestores pensam que perder muitas horas elaborando slides, tabelas, gráficos e relatórios comentados é fazer IC. Em todo esse processo, eles esconderam a inteligência com o excesso de análise. Lembre-se: Papéis não podem argumentar – você pode.</p>
<p><b>Um meio de vida, um processo.</b> Se uma organização utiliza a IC corretamente, ela se torna um processo natural para todos na corporação. É um processo pelo qual a informação crítica está disponível para todos os que dela precisam. Esse processo precisa do auxílio da informatização, mas o seu sucesso está nas pessoas e na sua habilidade em usá-la.</p>	<p><b>Um trabalho para uma pessoa só.</b> Um CEO pode designar uma pessoa para dirigir o processo de IC, mas essa pessoa não pode fazer tudo sozinha. No máximo, esse coordenador mantém a direção informada e assegura que outros na organização sejam treinados para aplicar a ferramenta nos seus subprocessos.</p>
<p><b>Parte das melhores empresas.</b> As melhores empresas aplicam IC consistentemente. O Prêmio de Qualidade Malcom Baldrige, o mais prestigiado prêmio de qualidade das corporações estadunidenses, inclui coleta e aplicação de informações de mercado como um de seus itens de qualificação.</p>	<p><b>Uma invenção do século XX.</b> IC existe desde que as atividades comerciais existem. Ela pode ter sido praticada com outro nome ou sem nome algum, mas sempre esteve presente. Reveja a história do financista britânico do século XIX Nathan Rothschild, que dominou o mercado de títulos do governo britânico por ter recebido um aviso antecipado da queda de Napoleão em Waterloo. Ele usou pombos-correio - o e-mail daqueles tempos. Ele soube quais informações monitorar e como aplicá-las; e no fim, usou essa inteligência para fazer um mercado de matar.</p>
<p><b>Dirigida a partir da diretoria executiva.</b> Os melhores esforços de IC recebem direcionamento e impulso da alta direção. Mesmo que o CEO não</p>	<p><b>Software.</b> Software por si só não produz inteligência. O mercado de IC é aquecido e muitos produtores de software estão criando</p>

execute os processos, ele dedica orçamento e pessoal; mais importante, ele promove o uso.	produtos para esse nicho. Muitos estão reposicionando softwares existentes - em particular, incluindo pacotes de armazenamento de dados e de mineração de dados – para uso na IC. Software se tornou uma importante arma no arsenal da IC, mas não é capaz de realmente analisar. Ele coleta, contrasta e compara. Verdadeira análise é um processo de pessoas revisando e dando sentido para a informação.
<b>Olhar para fora.</b> Empresas que aplicam IC com sucesso ganham a habilidade de olhar para fora de si mesma. IC acaba com a síndrome do não-inventado-aqui.	<b>Uma história de jornal.</b> Jornais ou televisão são muito abrangentes e suas notícias não são transmitidas em tempo oportuno para gerentes preocupados com concorrentes específicos e questões de concorrência. Se um administrador toma conhecimento de um evento relacionado ao seu ramo por um jornal ou revista, há grandes chances que os outros do ramo já tenham ouvido a notícia por outro canal. Meios de comunicação podem gerar fontes interessantes para o analista de IC, mas não divulgam as informações a tempo ou específicas o suficiente para ajudar em decisões críticas do negócio.
<b>De longo e curto prazo.</b> Uma empresa pode usar IC para muitas decisões imediatas como precificar um produto ou colocar um anúncio. Ao mesmo tempo, você pode usar o mesmo conjunto de dados para o desenvolvimento de produtos a longo prazo ou posicionamento no mercado.	<b>Uma planilha.</b> “Se não é um número, não é IC.” Essa frase não foi dita, mas foi frequentemente pensada, refrão entre os gestores. “Se você não pode multiplicar, então não é válido.” Inteligência vem em muitas formas e apenas uma delas é uma planilha ou algum resultado quantificável.

Fonte: FULD. Leonard M. **What competitive intelligence is and is not!**. Disponível em:  
<http://www.fuld.com/Company/CI.html>. Acesso em: 03 abr. 2011. – Tradução nossa.

“A IC é parte crucial da emergente economia do conhecimento. Analisando os movimentos da concorrência, as empresas podem antecipar desenvolvimentos do mercado em vez de simplesmente reagir a eles.” (NATSUI, 2002, p. 13).

Nesse sentido, Vargas e Souza afirmam que:

A competição acirrada impõe às empresas uma busca cada vez mais intensa por vantagens competitivas. É crescente a presença de um sistema de criação de riquezas, baseado na informação e no conhecimento. Desta forma, é fundamental que as empresas busquem informações estratégicas e monitorem constantemente a concorrência, com o intuito de traçar e executar novas oportunidades. (VARGAS; SOUZA, 2011, p. 4)

Segundo a máxima de Fuld (1994, 2007), sempre que há uma transação que envolve recurso financeiro, há informação, pois as transações de negócios presumem a troca de informações entre pessoas ou grupos. Estas informações podem assumir a forma de conversação, artigo de publicação periódica, arquivo governamental. A IC se institui justamente como análise dessas informações para o suporte às decisões táticas e estratégicas de uma organização, sendo sua proposta desenvolver análises orientadas para a ação dos administradores. E por isso, a IC vai além do conceito de produto, sendo “processo organizacional destinado a funções-chave que incluem alerta precoce de oportunidades e ameaças, suporte à tomada de decisão, monitoramento da concorrência e apoio ao planejamento estratégico”. (PRESCOTT, 1999, p. 43).

O maior desafio de uma gestão está no fato de ela estar cercada de nebulosidade, rumores e distorções competitivas. Esta cegueira pode ser causada por dois fatores: uma forte crença que mascara a realidade; e, sobrecarga de informação que inabilita a visão da realidade. (FULD, 2007). De maneira que, uma das principais funções da IC é evitar que a empresa crie essas distorções, chamadas de pontos cegos, para que esta possa realizar um planejamento estratégico consistente.

Quando uma organização (1) sabe como funcionam os seus processos, (2) identifica as principais diferenças entre suas abordagens e as da concorrência, então (3) é capaz de enxergar através da nebulosidade do concorrente e até mesmo descobrir o âmago do negócio dele. (FULD, 2007). Para tanto, os métodos e processos da IC entram como auxílio para que a empresa atinja a visão clara do mercado.

### **3.2. CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

O ciclo tradicional da informação no processo de IC segue o seguinte fluxo:



Figura 1. Ciclo de Inteligência Competitiva. Fonte: Elaboração própria.

O processo se inicia com o (1) planejamento - etapa que, a partir do diagnóstico da situação atual da empresa, de suas reais necessidades informacionais e fatores críticos de sucesso; culminará na elaboração do projeto formal de implementação da sistemática de IC. Segue-se para a (2) coleta de dados de fontes de informação selecionadas que darão insumo para a próxima etapa: a análise. A (3) análise é a transformação das informações coletadas em produtos de IC que serão (4) disseminados aos clientes do processo em formato coerente com o modelo mental e as necessidades destes. Após a entrega dos produtos de IC, estimula-se uma discussão acerca da assertividade do trabalho que gerará uma (5) avaliação de questões básicas como: *o cliente foi servido adequadamente? Como melhorar o que foi feito?* E com base nessas reflexões, o (1) planejamento é repensado.

Assim sendo, a IC é um processo formal e sistematizado que atua com o monitoramento contínuo do ambiente de negócios. Apresenta um ciclo de atividades que vai do planejamento à disseminação, é orientada para a busca de antecipação às mudanças do mercado e da concorrência, dependendo de uma infra-estrutura de tecnologia da informação (TI) , de profissionais com habilidades diferenciadas – sendo, ainda, um processo que se fundamenta na ética e na legalidade. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Com base, também, na literatura consultada, segue uma breve descrição de cada etapa do processo de IC.

### 3.2.1. PLANEJAMENTO

No que se refere à primeira fase do ciclo de IC, “a atividade principal volta-se para dois aspectos importantes: identificar os usuários da inteligência e as respectivas necessidades.” (OLIVERA; LACERDA, 2007, p. 47).

O fator crítico de sucesso de qualquer operação de IC é saber a real necessidade do usuário – e organizar o processo de forma que a empresa aja de acordo com o resultado, tendo sucesso em qualquer esforço como consequência. Por este motivo, necessidades de inteligência bem definidas são a prescrição para o planejamento e execução de operações corretas e de produção de entregas apropriadas. (HERRING, 1999).

Na fase de planejamento, o cliente será consultado a respeito de suas expectativas em torno do processo e de suas necessidades informacionais. Nesse momento, Herring (1999, p. 14) afirma que existem três problemas clássicos:

- 1) O administrador reticente. Ainda que ele saiba usar os produtos de IC, ele não é muito bom em solicitar – ao menos não no começo.
- 2) O administrador que solicita TUDO a respeito de um concorrente específico ou de uma situação.
- 3) O administrador que diz: *Diga-me você o que eu preciso.*

Percebe-se, então, que o profissional de IC se ilude quando supõe que irá consultar o seu cliente a respeito de suas necessidades e ouvirá respostas objetivas e claras. Cabe a ele, também, orientá-los sobre como elaborar ideias estruturadas sobre suas reais necessidades.

Por fim, além do levantamento das necessidades informacionais da direção da empresa, na fase de planejamento deve-se mapear quais serão as fontes de informação que responderão às questões levantadas.

“A escolha adequada de fontes de informação é fator crítico para a eficiência e a eficácia das decisões tomadas”. (MORESI, 2001 apud OLIVEIRA, 2008, p. 113).

Tendo em vista o que foi posto, interpreta-se que o nome mais adequado para esta primeira fase seria *diagnóstico e planejamento*, sendo a denominação atual simplista diante das atividades para ela previstas.



### 3.2.2. COLETA

A coleta de dados – segunda etapa do ciclo de IC - consiste na pesquisa de informações que sejam relevantes para a empresa, de acordo com o levantamento das necessidades informacionais dos gestores feito na fase de planejamento.

As informações podem ser encontradas em dois formatos: primária e secundária.

Especialistas, consultores, consumidores, fornecedores são exemplos de fontes primárias. As informações coletadas em fontes primárias são valiosas justamente porque ainda não foram trazidas a público. Nesse sentido, Miller (2002 apud OLIVEIRA, 2007, p. 47) defende que: “Os gerentes dão alto valor às fontes primárias devido à sua exclusividade e à provável vantagem competitiva que essa informação poderá proporcionar.”

As fontes secundárias são as que foram publicadas. Publicações periódicas, bancos de dados comerciais, publicações governamentais, relatórios de analistas são alguns exemplos. As fontes secundárias, por outro lado, são de fácil acesso, diferentemente das primárias.

Com o advento da internet, a pesquisa de informações em fontes secundárias se tornou tarefa corriqueira. Contudo, é preciso estar atento ao fato de as empresas controlarem o que é publicado a seu respeito. Além disso, o coletor deve ter em mente que muitas informações disponibilizadas no ambiente virtual são falsas, foram distorcidas ou, simplesmente, mal escritas. Cabe a ele, utilizando-se do seu respaldo técnico, verificar a procedência das informações pesquisadas e analisar com cuidado a sua coerência.

### 3.2.3. ANÁLISE

Uma vez reunidas as informações advindas da coleta, passa-se à etapa de análise, na qual o executor precisa identificar padrões significativos, buscar *insights* e relações que ainda não foram detectadas. (NATSUI, 2002).

Nesta fase, são gerados os produtos de inteligência que oferecem inovações, tendências, oportunidades, ameaças, a serem entregues aos clientes do processo. Interpreta-se e analisam-se os dados de inteligência disponíveis com o intuito de formular hipóteses coerentes a respeito dos movimentos dos atores que influenciam a organização.

“O processo de geração de inteligência parte da transformação de dados e informações esparsas em inteligência significativa para os tomadores de decisão”. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 48). Corroborando esta perspectiva, Miller explica que:

A fase de análise pode exigir uma característica de pesquisa científica: formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos consequentes impactos. No decorrer deste processo, seu executor pode concluir que precisa de mais dados. Portanto, a coleta e a análise não são necessariamente fases sequenciais. (MILLER, 2002 apud NATSUI, 2002, p. 35).

#### **3.2.4. DISSEMINAÇÃO**

A disseminação, quarta fase do ciclo que aqui se estuda, refere-se ao repasse dos produtos de inteligência aos centros de decisão – o usuário final. Nesta fase, é importante que o produto entregue seja visto como um diferencial para a organização, chegando às mãos dos decisores no formato que lhes é mais interessante e no momento adequado.

A respeito disso, Kleinunbing e Bem dizem que:

A entrega da informação analisada deve estar em formato coerente e conveniente ao tomador de decisão. É necessário observar alguns pontos importantes: mecanismos de distribuição; linguagem, forma e facilidade de acesso; frequência da distribuição da informação e credibilidade da análise.

Os formatos são definidos de acordo com as necessidades dos usuários do sistema. Podem ser relatórios, apresentações, análises setoriais, boletins, alertas, etc. (KLEINUNBING; BEM, 2007).

Desta forma, podemos concluir que compreender como os gestores preferem receber o produto de inteligência aumenta a integridade e a futura utilização do que é relatado. (MILLER, 2002 apud OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Métayer (2001) indica nove passos a serem seguidos para que a disseminação da inteligência ganhe a atenção e a credibilidade da gerência.

- 1) Entregar: a primeira regra para obter a credibilidade do gestor é entregar os seus produtos abrangendo três dimensões: qualidade, tempo e formato.
- 2) Entregar a mais: tentar sempre ir além do que foi solicitado.
- 3) Ser conciso.
- 4) *Go for it*: correr riscos faz parte da rotina do analista de IC e, frequentemente, ele será recompensado por isso.
- 5) Trazer fatos reais, não anedotas: trazer fatos irrefutáveis é a chave para o sucesso, a arma secreta do profissional de IC.

- 6) Evitar surpresas: a alta direção quer ser a primeira a saber de qualquer fato importante no ambiente da empresa.
- 7) Ter sempre uma resposta: pode ser uma resposta temporária ou parcial, mas tenha sempre a sua análise pronta desde o primeiro dia.
- 8) Ajudar em todos os aspectos da função do decisor: o profissional de IC vai além da função de prover ao seu cliente informações úteis sobre o mercado. Ele o ajuda em uma série de frentes, como preparar um levantamento sobre os indicadores econômicos de um país que ele irá visitar ou a história de vida de uma visita importante.
- 9) Tomar cuidado com o ego: aqueles que compõem o núcleo de alta direção tem egos inflados e o profissional de IC deve saber lidar com este fato.

### **3.2.5. AVALIAÇÃO**

Na etapa de avaliação dos resultados será analisado o impacto dos produtos de inteligência para o centro de tomada de decisão. Neste momento, cabe à equipe de IC decidir qual a melhor metodologia para levantamento da informação relativa ao referido impacto que se deseja observar.

Por fim, no âmbito desta etapa, avalia-se ainda a eficiência e eficácia do processo de IC em si, a partir de discussões entre a equipe, dados sobre a satisfação dos clientes e indicadores de acesso e solicitação dos serviços da área - o que tem como objetivo estimular o progressivo desenvolvimento da metodologia adotada pela equipe, almejando assim conquistar maior eficácia na atividade de IC.

## **3.3. HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Com o crescimento do interesse do empresariado na IC como ferramenta gerencial estratégica, estamos em um momento de investimento na área, vivenciando a criação de centros sistematizados - o que tem gerado muitas oportunidades de trabalho e de crescimento profissional. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Trabalhar com IC requer uma estrutura de processos e profissionais que sejam capazes de fornecer as análises necessárias para que a organização mantenha-se competitiva ao longo do tempo. Não é preciso criar estruturas super elaboradas para a implementação do processo, mas é primordial que se recrute profissionais qualificados e

competentes para a execução do ciclo de IC com eficiência e eficácia. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007). Portanto,

A consolidação adequada da equipe de IC é tida como essencial para que suas atividades gerem os melhores resultados. Isso ocorre em razão da própria natureza da IC, que exige profissionais competentes, cuja atuação se baseie em conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com o trabalho que executam, geralmente dividida em papéis que representam todas as funções necessárias à realização da IC. (AMARAL, 2006; LAHEY, 2003 apud AMARAL [et al.], 2008, p. 8).

Amaral e co-autores (2008, p. 8) explicam que a equipe de IC é dividida em profissionais com três atributos distintos:

*Coordenador:* Responsável pela equipe. Suas atividades vão da organização da equipe ao controle da realização das tarefas, passando pela alocação dos recursos e pelo planejamento das ações do grupo.

*Analista:* Figura central do processo de IC, ele é considerando a pedra angular de todo o esforço de inteligência. “O papel essencial desse profissional é o de transformar informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pelo cliente.” (AMARAL [et al.], 2008, p. 8). Para isso, são requeridas competências como a capacidade de entrevistar pessoas até prever tendências, observar implicações estratégicas dos dados coletados.

*Coletor:* Sua função é a busca pela matéria-prima a partir da qual a inteligência será produzida, sendo, portanto, uma função inexoravelmente estratégica na equipe. O coletor deve possuir competências como forte conhecimento em tecnologia da informação e em pesquisa de informações em fontes diversas.

O perfil do profissional de IC tem evoluído com a globalização e o avanço tecnológico. O cenário desafiador que se formou diante das empresas nesta era da economia da informação trouxe a demanda por profissionais da área com “qualificações multidisciplinares e habilidades multifuncionais e sistêmicas”. (Miller, 2002 apud OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 50).

As habilidades e funções dos profissionais de IC podem ser sintetizadas em três pólos complementares:

*Habilidades relacionadas com a empresa e seu ambiente:* exigem do profissional visão global que lhe permite detectar sinais de inovação, muitas vezes fracos, que possam ter impactos significativos na realização das estratégias pretendidas da empresa;

*Habilidades de influência:* ligada à capacidade de construir redes de relacionamento, e gerenciar tais redes, sejam elas internas ou externas, formadas por especialistas os quais poderão fornecer dados ou pedaços de informações que possam ser de importância estratégica para a organização;

*Habilidade de síntese:* capacidade de organizar e dar sentido e utilidade aos dados coletados que aparentemente são desconexos. Dar significado a uma massa bruta de dados de forma a realmente auxiliarem na tomada de decisão estratégica para a organização e propiciar a movimentação antecipada da organização frente às forças que regem o negócio. (MARTINET; MARTI, 1995 apud MARCIAL; CARVALHO; COSTA, 2003).

Para lidar com informações divulgadas diariamente sobre o ambiente competitivo, cada vez mais dinâmico e nebuloso, os profissionais de IC devem focar o desenvolvimento de suas habilidades nos campos do pensamento estratégico, terminologia de negócios, pesquisa de mercado, técnicas de apresentação, fontes primárias e secundárias de informação, metodologia da pesquisa, técnicas de entrevista, técnicas de comunicação e capacidade de análise e síntese, dentre outras. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

No que concerne às características pessoais do profissional de IC, Miller diz que “a criatividade, a persistência, a mente analítica, a astúcia para os negócios e a capacidade de aprender independentemente” são habilidades valorizadas. Dentre estas, a capacidade de aprendizado autônomo, segundo o autor, vem a ser a mais importante. (MILLER, 2002 apud NASSIF; SANTOS, 2009, p. 27).

Em consonância com as habilidades mencionadas, Oliveira e Lacerda (2007) citam o autodidatismo, a confiabilidade perante os colegas, o conhecimento acerca das forças de mercado que influenciam a empresa e a capacidade de comunicação como habilidades importantes e que são comuns aos profissionais de IC que atuam dentro das diversas etapas do ciclo fundamental. Além disso, a ética, a proatividade e o dinamismo são características essenciais diante do ambiente extremamente competitivo e em constante transformação no qual estamos inseridos.

Ainda que existam habilidades essenciais a todos os profissionais de IC, algumas outras tendem a variar conforme incumbência de execução de atividades de determinada etapa do ciclo.

Na fase de planejamento, o profissional deve apresentar, principalmente, habilidade em comunicar-se com a alta direção para dela extrair as necessidades informacionais; perspicácia para entender o setor daquela empresa, sua terminologia específica e as forças de mercado que a influenciam; e, capacidade de avaliar as estruturas de poder, o processo decisório da organização, sua cultura e suas preferências em relação aos produtos de

inteligência. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007; NASSIF; SANTOS, 2009; MARCIAL; CARVALHO; COSTA, 2003).

Assim como no planejamento, na fase de coleta é necessário que o profissional apresente conhecimento a respeito do setor no qual a organização está inserida, sua estrutura de poder, processos de tomada de decisão, preferências da administração e as forças de mercado que a influenciam. Além disso, para desempenhar com maestria a função de coletar informações que tragam vantagem competitiva à empresa, o profissional precisa conhecer profundamente as fontes de dados e informação primárias ou secundárias, formais ou informais, e que possam estar registradas nos mais variados suportes; ser persistente e capaz de criar elaboradas estratégias de busca; saber se utilizar de fontes como bancos e bases de dados, internet; possuir conhecimento em metodologia científica e pensamento estratégico; e, ser capaz de aprender sobre determinados assuntos ao ponto de se tornar quase um especialista daquele campo, até então desconhecido, de forma independente – habilidade esta que já foi mencionada anteriormente e que será extremamente relevante para todos os aspectos da atividade profissional em IC. É importante, também, que o profissional tenha conhecimento em tecnologia da informação, uma vez que precisará, ocasionalmente, trabalhar com grandes volumes de dados e informações. Técnicas de entrevista também são necessárias na busca de informação primária, junto a especialistas e formadores de opinião. No mais, os autores citam, curiosamente, que aquele que está encarregado da coleta precisa se valer da intuição frequentemente, à medida que se torna tarefa difícil a obtenção de informações detidas em algumas situações. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007; NASSIF; SANTOS, 2009; MARCIAL; CARVALHO; COSTA, 2003).

A fase de análise, considerada a mais desafiadora, exige a capacidade de filtrar e integrar as informações coletadas para transformá-las em inteligência. Para isso, o profissional deve conhecer as ferramentas analíticas que o auxiliem na produção de conclusões que antecipem movimentos futuros e mostrem os possíveis impactos na empresa. Análise *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunites, Threats*), Modelo de 5 Forças de Porter, Benchmarking, são alguns exemplos. Conhecer tudo acerca do setor e identificar e compreender quais são as forças que exercem influência sobre a empresa também são fatores preponderantes para análises consistentes. Para o correto exercício da função, o profissional deve manter um pensamento estratégico, compreender profundamente o funcionamento sistêmico da organização, sabendo enxergar quais são seus pontos fortes e fracos e suas ameaças e oportunidades. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007; NASSIF; SANTOS, 2009; MARCIAL; CARVALHO; COSTA, 2003).

Essa é a fase que deverá absorver o maior tempo do profissional de IC, uma vez que, para a produção de informação relevante ao processo decisório, o profissional de Inteligência Competitiva deve passar pelas quatro fases do processo criativo descrito por Platt (1974): acumulação, incubação, inspiração e verificação. (MARCIAL; CARVALHO; COSTA, 2003).

Para a disseminação adequada dos produtos informacionais, é primordial que se conheça os processos de tomada de decisão, as preferências dos administradores, suas inclinações gerais, seu modelo mental, a cultura organizacional e a maneira pela qual cada um prefere a apresentação da inteligência – exemplos: relatório impresso ou eletrônico, forma gráfica ou textual. Além disso, para que os produtos de inteligência sejam persuasivos, o profissional deve ser capaz de apresentar impressões e observações originais, sugestões e recomendações que agreguem valor e facilitem o trabalho da cúpula diretora, utilizando-se de muita pesquisa, criatividade e intuição. Claro que tudo isto deve estar combinado com muita determinação. O profissional que for capaz de reunir todas as habilidades mencionadas em um produto de inteligência provavelmente atingirá o seu principal objetivo: a assimilação de todo o processo pelo tomador de decisão. (OLIVEIRA; LACERDA, 2007; NASSIF; SANTOS, 2009; MARCIAL; CARVALHO; COSTA, 2003).

Dentre as habilidades mencionadas em cada uma das fases, a clareza acerca das forças de mercado que geram impacto na empresa e o autodidatismo se destacam. Tendo em vista que o profissional de IC pode trabalhar em/com empresas de toda sorte, sua formação conceitual não abrangerá esse conhecimento específico, cabendo a ele, única e exclusivamente, a capacidade pessoal de compreender os mais diversos setores e contextos nos quais se proponha a trabalhar.

#### **4. OBJETIVO**

##### **4.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em evidenciar que o profissional de Biblioteconomia está apto a atuar na área de IC, trazendo à tona a recente ampliação do campo de atuação do bibliotecário.

##### **4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

Verificar na literatura referente à Inteligência Competitiva elementos convergentes com os conteúdos da moderna Biblioteconomia.

## **5. METODOLOGIA**

O presente trabalho consiste em uma pesquisa descritiva e analítica. Procurou-se levantar elementos qualitativos que possibilitassem uma visão que pudesse ser, ao mesmo tempo, comparativa e integradora de duas realidades: o bibliotecário como profissional da informação e o contexto da IC.

O objeto desta pesquisa é a atuação profissional do bibliotecário em ambiente de IC, comparando-se a formação do bibliotecário com as habilidades requeridas para atuação em IC.

Para sua execução, o instrumento de coleta de dados baseou-se em revisão de literatura, levantamento da grade curricular do curso de Biblioteconomia e roteiro de entrevista a ser aplicado com especialistas em IC.

### **5.1. ENTREVISTAS**

Com o intuito de extrapolar o academicismo, procurou-se saber qual é a visão dos profissionais atuantes no mercado acerca das habilidades necessárias ao indivíduo para atuação em IC. Profissionais estes que, por sua formação e experiência, são considerados especialistas no ramo. Indagou-se quais seriam, na sua visão enquanto indivíduo de competência reconhecida, os conhecimentos técnicos requeridos do profissional da área, suas habilidades de cunho pessoal e os conhecimentos específicos necessários para execução de cada uma das fases do ciclo fundamental.

Com o propósito ético de não expor aqueles que colaboraram e de evitar preconceções, o nome dos profissionais foi preservado.

O contato com os especialistas foi feito via correio eletrônico a partir da rede de relacionamento da autora.

O *Especialista 1* é Gerente de Projetos e Operações de Inteligência de Mercado de uma das consultorias mais respeitadas do ramo de IC no Brasil e suas respostas apresentam notável consonância com o levantamento das habilidades requeridas do profissional da área feito no capítulo 3.3.



## **ESPECIALISTA 1**

### **1) Formação acadêmica**

Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com conclusão em 2/1999.

Mestrado em Administração de Empresas com ênfase em Estratégia na COPPEAD/UFRJ nos anos de 2004 / 2005.

### **2) Experiência profissional**

Mais de 40 projetos na *Cortex Intelligence* nos principais setores da economia: Mineração, Comércio Eletrônico, Petróleo, Financeiro, Telecom, Fomento ao Desenvolvimento, Educação entre outros. Está na *Cortex Intelligence* desde 2006, já tendo atuado como analista, consultor e agora Gerente de Projetos e Operações de Inteligência de Mercado.

### **3) Quais são os conhecimentos requeridos do profissional de IC? (Ex.: manipulação de fontes primárias e secundárias, análise SWOT.)**

1. Modelos de Análise (consagrados e capacidade de criar seus próprios);
2. Saber buscar a informação certa no lugar certo, de forma rápida na profundidade adequada; e,
3. Visão de negócios.

### **4) Quais são as habilidades requeridas do profissional de IC? (Ex.: autodidatismo, mente analítica.)**

1. Capacidade Analítica, com bom conhecimento dos modelos consagrados de análise e capacidade de criar seus próprios modelos;
2. Capacidade de Estruturação de Problemas: fazer as perguntas certas e saber como respondê-las de acordo com o perfil do seu público-alvo; e,
3. Método de trabalho e disciplina.

### **5) Quais são os conhecimentos específicos necessários para execução de cada uma das fases do Ciclo de IC (planejamento, coleta, análise e disseminação), distintamente?**

#### **1. PLANEJAMENTO**

- Pensamento estratégico, visão clara dos objetivos da organização e do público alvo;
- Saber perguntar o que realmente importa;
- Ter muito claramente qual a capacidade de produção de IC da equipe;
- Mapeamento claro do público alvo;

- Mapeamento claro dos canais a serem utilizados; e,
- Indicadores de qualidade e efetividade do processo.

## 2. COLETA

Organização e foco na informação e não no dado.

## 3. ANÁLISE

- Foco em resultados;
- Pragmatismo; e,
- Visão executiva.

## 4. DISSEMINAÇÃO

- Mensuração contínua do uso e efetividade das informações; e,
- Aproximação com clientes do processo.

O *Especialista 2* acumulou vários cursos e experiências marcantes na área de IC, incluindo a vice-presidência do órgão que representa os profissionais da área no Brasil, a Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC).

## ESPECIALISTA 2

### 1) Formação acadêmica

Biblioteconomia na Universidade de Brasília (UnB).

Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB).

*Master of Business Administration* (MBA) em *Technological Innovation* na Fundação Centro Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI).

Especialização em Gestão Orientada por Processos (BPM) no Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual (INSADI).

Cursando o *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão para Excelência no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Santa Catarina (SENAI/SC).

### 2) Experiência profissional

Coordenador da Universidade Corporativa e Gerente do Centro de Informação Tecnológica da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABPTI).

Vice-presidente da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC).

Docente de pós-graduação em Gestão do Conhecimento no Instituto Blaise Pascal.

Analista Pleno de Negócios Sociais no Serviço Social da Indústria, Departamento Nacional (SESI/DN).

Consultor na Rede de Informação Tecnológica Latino-Americana (RITLA).

Conselheiro no Instituto de Gestão do Conhecimento.

**3) Quais são os conhecimentos requeridos do profissional de IC? (Ex.: manipulação de fontes primárias e secundárias, análise SWOT.)**

1. Conhecer técnicas de análise;
2. Ferramentas de análise;
3. Domínio de terminologia de IC e de negócios;
4. Técnicas de entrevista;
5. Conhecer de mercado;
6. Conhecer estratégia organizacional;
7. Auditoria de IC; e,
8. Gestão do conhecimento.

**4) Quais são as habilidades requeridas do profissional de IC? (Ex.: autodidatismo, mente analítica.)**

1. Gerar ideias;
2. Perceber os movimentos de mercado;
3. Liderança;
4. Raciocínio estratégico;
5. Ter uma boa rede de contatos;
6. Trabalhar em equipe;
7. Visão sistêmica;
8. Saber ouvir;
9. Saber trabalhar sob pressão; e,
10. Visão generalista.

**5) Quais são os conhecimentos específicos necessários para execução de cada uma das fases do Ciclo de IC (planejamento, coleta, análise e disseminação), distintamente?**

**1. PLANEJAMENTO**

- Liderança;
- Visão estratégica;
- Rede de contatos; e,
- Visão sistêmica.

## 2. COLETA

- Organização da informação;
- Gostar de ler; e,
- Pesquisa e monitoramento.

## 3. ANÁLISE

- Identificar tendências;
- Gerar explicações consistentes;
- Visão sistêmica; e,
- Habilidade comunicativa.

## 6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 6.1. FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (BRASIL, 2010) reconhece como Profissionais da Informação (código 2612) o Bibliotecário (código 2612-05), o Documentalista (código 2612-10) e o Analista de Informações (2612-15). O Bibliotecário, de acordo com a CBO, pode também ser chamado de Bibliógrafo, Biblioteconomista, Cientista de informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação.

De acordo com esta entidade, a função, formação e possível ocupação do Profissional da Informação vem a ser:

#### **Descrição sumária**

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria.

#### **Formação e experiência**

O exercício dessas ocupações requer bacharelado em Biblioteconomia e documentação. A formação é complementada com aprendizado tácito no local de trabalho e cursos de extensão.

#### **Condições gerais de exercício**

Trabalham em bibliotecas e centros de documentação e informação na administração pública e nas mais variadas atividades do comércio, indústria e serviços, com predominância nas áreas de educação e pesquisa. Trabalham como assalariados, com carteira assinada ou como autônomos, de forma individual ou em equipe por projetos, com supervisão ocasional, em ambientes fechados e com rodízio de turnos. Podem executar suas

funções tanto de forma presencial como a distância. Eventualmente, trabalham em posições desconfortáveis durante longos períodos e sob pressão, levando à situação de estresse. As condições de trabalho são heterogêneas, variando desde locais com pequeno acervo e sem recursos informacionais a locais que trabalham com tecnologia de ponta. (BRASIL, 2010, p. 379)

Para desempenhar as funções descritas, o indivíduo cursa a graduação em Biblioteconomia. Na Universidade de Brasília – a qual será utilizada aqui como exemplo -, este curso possui a duração de 08 semestres, sendo exigidos 180 créditos para a formatura. Estes 180 créditos são divididos entre disciplinas obrigatórias, optativas e de módulo livre, conforme pode ser conferido a seguir.

#### 6.1.1. DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS

As disciplinas obrigatórias são aquelas que o aluno deve, necessariamente, cursar para obter o diploma.

Tabela 2. Disciplinas obrigatórias do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília.

DISCIPLINA	EMENTA
Análise da informação	Conceituação, fundamentação teórica, objeto e função da análise da informação. Contextualidade da informação no ciclo documentário. Subsídios interdisciplinares para a análise da informação: Lingüística, Semântica, Semiótica. Terminologia e Lógica. Métodos e técnicas da análise da informação. Métodos e técnicas de análise, síntese e representação da informação. O resumo documentário e a indexação.
Bibliografia	Bibliografia: conceituação, teorias, classificação, históricos e objetivos. Organismos internacionais de documentação. Conhecimento e aplicação de normas específicas de documentação. Etapas da pesquisa bibliográfica. Identificação e conhecimento das principais fontes gerais de informação, nos diversos tipos de suporte.
Catálogo	Conceito, objetivos, evolução histórica, panorama atual, sistemas informatizados.

	Catálogo e controle bibliográfico universal. O documento e sua representação. Registros catalográficos: terminologia e campos. Instrumentos e aplicação de normas vigentes da catalogação descritiva e de escolha e formas de entrada. O Código de Catalogação Anglo-Americano, 2.ed. revista.
Classificação	Função e valor do pensamento classificatório. Conceitos fundamentais. Origem e evolução dos sistemas de classificação. Sistemas de classificação e linguagens bibliodocumentais. Macro e microestruturas dos sistemas de classificações bibliográficas e das linguagens documentais. Representação documentária por meio de classificação bibliográfica. Classificações bibliográficas de caráter enciclopédico. Classificações bibliográficas especializadas.
Estágio supervisionado 1	Vivência da realidade de uma unidade de informação com aplicação dos conhecimentos teóricos e técnicos apreendidos nas respectivas disciplinas, observando ajustes, adaptações e adequações necessárias e possíveis ao seu funcionamento.
Estágio supervisionado 2	Vivência dos diferentes tipos de unidades de informação, com ênfase na aplicação de modernas tecnologias de acesso e uso de informação.
Estatística aplicada	Conceitos básicos. Distribuição de frequências e suas características. Introdução à probabilidade. Ajustamento de funções reais. Correlação e regressão linear. Noções de amostragem e testes de hipótese.
Estudo de usuários	A informação como processo cultural. O usuário e o não usuário da informação. Estudo de usuários: evolução histórica, objetivos e metodologias usadas na caracterização de usuários de informação.
Formação e desenvolvimento de acervos	Disponibilidade documentária X acessibilidade.

	Tipologia, fatores e critérios que afetam a formação/desenvolvimento de acervos em bibliotecas e sistemas de informação. Fontes e processos de seleção participativa. Políticas institucionais e sistemas de aquisição e acesso cooperativo e comerciais. Acervos digitais: fontes e fornecedores. Uso e avaliação de acervos. Legislação relativa à aquisição e descarte.
Indexação	Conceituação, fundamentos teóricos, características e funções da indexação. Questões epistemológicas e metodológicas da indexação. Tipologia da indexação e dos índices. Instrumentos de métodos de controle terminológico. As linguagens documentárias utilizadas na indexação. Indexação automática.
Informática documentária	Uso das tecnologias e métodos relacionados com a informática aplicada aos processos documentários. Princípios de análise funcional. Automação de serviços de informação. Automação dos processos de bibliotecas.
Introdução ao controle bibliográfico	Conceituação de controle bibliográfico. Visão geral dos processos e técnicas de controle bibliográfico. Tipologia dos instrumentos de controle bibliográfico. Evolução dos serviços de controle bibliográfico.
Introdução à Biblioteconomia e Ciência da Informação	Posição da Biblioteconomia e da Ciência da Informação no universo dos conhecimentos e no contexto da sociedade de informação. Evolução do conceito de biblioteca: do livro ao documento de qualquer natureza, da conservação à difusão, das unidades de informações aos sistemas nacionais e internacionais; a questão da transferência da informação. A Biblioteconomia e a Ciência da Informação no Brasil e no mundo. A profissão do bibliotecário. O pesquisador e a pesquisa em Ciência da Informação.
Introdução à Administração	Conceito de administração. A finalidade da

	administração. Evolução do pensamento e da Teoria Administrativa. Administração e sua relação com o desenvolvimento social. O papel do cliente nas organizações. Processos administrativos. Planejamento, organização, liderança e controle. Estruturas organizacionais. Funções administrativas. Enfoque crítico da administração. Perspectivas da administração na sociedade contemporânea.
Introdução à Microinformática	Microcomputadores. Sistemas operacionais. Ambientes operacionais. Editores de textos. Planilhas eletrônicas. Gerenciadores de bancos de dados. Internet.
Monografia em Biblioteconomia e Ciência da Informação	Elaboração, sob a supervisão de um professor orientador, de um trabalho final de curso, de natureza monográfica, em forma de revisão de literatura, de projeto ou de relatório de experiência, que demonstre conhecimento e/ou habilidades específicas e que reflita um aproveitamento geral do curso. Quando elaborado em equipe, requer, para os efeitos da avaliação, a comprovação da contribuição individual do estudante.
Gerência de sistemas de informação	Aplicação dos princípios teóricos de Administração de Empresas às bibliotecas e serviços de informação. Organização e estrutura de uma unidade de informação. Gerenciamento de recursos humanos. Empreendedorismo. Planejamento e execução de projetos. Administração financeira, controle orçamentário e custos. Marketing aplicado à bibliotecas. Cooperação bibliotecária. Avaliação de serviços bibliotecários
Planejamento e elaboração de bases de dados	Caracterização de bases de dados, conceitos, métodos e técnicas na elaboração de bases de dados. Estudos de viabilidade e implicações sobre o uso de bases de dados de redes. Abordagem sobre bases de dados bibliográficos. Estudos de caso, planejamento, projeto e implantação de bases de dados bibliográficas. O



	usuário como fonte de requerimentos para projetos de bases de dados.
Planejamento de sistemas de informação	Importância do planejamento de sistema de informação no contexto do desenvolvimento social, econômico e educacional. Aspectos teóricos do planejamento: tipos de planos. Análise macro das etapas dos sistemas de informação, destacando-se a qualidade nos serviços e produtos oferecidos e o estudo das necessidades de informação da comunidade.
Redes de informação e transferência de dados	Sistemas de informações cooperativos. Redes de bibliotecas. Infraestruturas e arquitetura de redes de comunicações de dados. Protocolos de comunicação e transferência de dados. Estratégias de acesso ao documento primário. Interfaces e formatos de intercâmbio de informação.
Serviços de informação	Serviços de atendimento ao usuário, em diversos tipos de bibliotecas: consultas, informações específicas e levantamentos bibliográficos. Interação usuário/bibliotecário. A entrevista de referência. Técnica de busca manual e buscas com o auxílio do computador. Fontes convencionais e fontes não convencionais de apoio à referência. Marketing dos serviços de informação. Identificação e integração entre os vários tipos (focos) de informação existente numa entidade. As funções do bibliotecário.
Editoração	Introdução geral às técnicas de edição de textos e aos processos de produção, distribuição e comercialização de livros e periódicos.

Fonte: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Matrícula Web. Disponível em: <<http://www.matriculaweb.unb.br>>. Acesso em: 13 maio 2011.

### 6.1.2. DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS EM CADEIA

No caso das disciplinas obrigatórias em cadeia, o aluno é obrigado a cursar uma das disciplinas de cada cadeia.

Tabela 3. Disciplinas obrigatórias em cadeia do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília.

#### Cadeia 1

Francês instrumental 1, ou
Língua alemã 1, ou
Inglês instrumental 1, ou
Língua espanhola 1, ou
Prática do francês oral e escrito 1, ou
Teoria e prática do espanhol oral e escrito 1, ou
Língua italiana 1, ou
Japonês 1

#### Cadeia 2

Cultura brasileira 1, ou
História social e política do Brasil, ou
Biblioteconomia e sociedade brasileira

#### Cadeia 3

Evolução do pensamento filosófico e científico, ou
Introdução à Filosofia, ou
Ideias filosóficas em forma literária, ou
Fundamentos da história literária

#### Cadeia 4

Leitura e produção de textos, ou
Linguagens documentárias

#### Cadeia 5

Teorias da Comunicação 1, ou
Introdução à Comunicação

Fonte: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Matrícula Web. Disponível em: <<http://www.matriculaweb.unb.br>>.  
Acesso em: 13 maio 2011.

### 6.1.3. DISCIPLINAS OPTATIVAS

As disciplinas optativas, como o nome diz, não deverão ser obrigatoriamente cursadas. Contudo, as disciplinas obrigatórias não somam o número de créditos necessários para a obtenção do diploma. O aluno, portanto, tem que cursar algumas disciplinas dessa categoria, de acordo com a sua escolha.

Tabela 4. Disciplinas optativas do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília.

DISCIPLINA	DEPARTAMENTO
Relações de Gênero e Serviço Social	Departamento de Serviço Social
Análise da imagem	Departamento de Audiovisuais e Publicidade
Análise de sistemas	Departamento de Administração
Estudos ambientais-bioclimatismo	Departamento de Tecnologia em Arquitetura e Urbanismo
Análise e opinião	Departamento de Jornalismo
Análise e projeto de sistemas	Departamento de Ciência da Computação
Análise gráfica 1	Departamento de Desenho Industrial
Análise gráfica 2	Departamento de Desenho Industrial
Análise multivariada 1	Departamento de Estatística
Cultura e meio ambiente	Departamento de Antropologia
Antropologia cultural	Departamento de Antropologia
Arquivo corrente 1	Faculdade de Ciência da Informação
Arquivo intermediário	Faculdade de Ciência da Informação
Arquivo permanente 1	Faculdade de Ciência da Informação
Bancos de dados	Departamento de Ciência da Computação
Bibliografia brasileira	Faculdade de Ciência da Informação
Bibliografia especializada 1	Faculdade de Ciência da Informação
Bibliografia especializada 2	Faculdade de Ciência da Informação
Canto coral 1	Departamento de Música
Canto coral 2	Departamento de Música
Canto coral 3	Departamento de Música
Cartografia 1	Departamento de Geografia
Ciência, tecnologia e governo	Departamento de Relações Internacionais
Ciências do ambiente	Departamento de Ecologia
Cinema e Literatura	Departamento de Audiovisuais e Publicidade
Conservação e restauração de documentos	Faculdade de Ciência da Informação
Criatividade em Publicidade	Departamento de Audiovisuais e

	Publicidade
Cultura popular	Departamento de Serviço Social
Desenvolvimento de comunidade	Departamento de Serviço Social
Diplomática e tipologia documental	Faculdade de Ciência da Informação
Direito autoral	Faculdade de Direito
Direito de cidadania	Faculdade de Direito
Direitos humanos e cidadania	Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares
Documentação	Faculdade de Ciência da Informação
Elaboração e manutenção de tesouros	Faculdade de Ciência da Informação
Elementos de Linguagem, Estética e História da Arte 1	Departamento de Artes Visuais
Elementos de Linguagem, Estética e História da Arte 2	Departamento de Artes Visuais
Epigrafia e paleografia medieval e moderna	Departamento de História
Epigrafia e paleografia antiga	Departamento de História
Epistemologia das ciências humanas e sociais	Departamento de Filosofia
Estatística exploratória 1	Departamento de Estatística
Estética e Cultura de Massa	Faculdade de Comunicação
Estilística da língua portuguesa	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Estudos e pesquisas para a paz	Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares
Historia da arte e da tecnologia	Departamento de Desenho Industrial
Evolução das ideias econômicas sociais	Departamento de Economia
Evolução da educação no Brasil	Departamento de Teoria e Fundamentos
Filosofia da educação	Departamento de Teoria e Fundamentos
Elementos de linguagem, arte e cultura popular	Departamento de Artes Visuais
Formação econômica do Brasil	Departamento de Economia
Frances instrumental 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Fundamentos da linguagem visual	Departamento de Artes Visuais
Fundamentos de linguagem	Departamento de Artes Visuais
Geografia humana e econômica	Departamento de Geografia
Gestão de museus e políticas de acervos museológicos	Faculdade de Ciência da Informação
Grego 1	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Grego 2	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
História social e política latino americana	Instituto de Ciência Política
História do livro e das bibliotecas	Faculdade de Ciência da Informação

História da arte 1	Departamento de Artes Visuais
História da ciência 1	Departamento de Filosofia
História da ciência 2	Departamento de Filosofia
História da educação	Departamento de Teoria e Fundamentos
História da imprensa	Departamento de Jornalismo
História do teatro 1	Departamento de Artes Cênicas
História social e política geral	Departamento de História
Historiografia do Brasil	Departamento de História
Imprensa e sociedade	Departamento de Jornalismo
Informação e documentação museológica	Faculdade de Ciência da Informação
Informática e sociedade	Departamento de Ciência da Computação
Inglês instrumental 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Instituições de direito público e privado	Faculdade de Direito
Introdução à atividade empresarial	Faculdade de Tecnologia
Introdução à análise do discurso	Departamento de Linguística, Português, Línguas Clássicas
Introdução ao estudo da história	Departamento de História
Introdução à arquitetura e urbanismo	Departamento de Teoria e História em Arquitetura e Urbanismo
Introdução ao estudo das relações internacionais	Instituto de Relações Internacionais
Introdução à história das ideias sociais no Brasil	Departamento de História
Introdução à metodologia das ciências sociais	Centro de Pesquisa Pós-Graduação sobre as Américas
Planejamento educacional	Departamento de Planejamento e Administração
Introdução ao processamento de dados	Departamento de Ciência da Computação
Sistemas de informação	Departamento de Ciência da Computação
Fundamentos de Políticas Públicas	Instituto de Ciência Política
Introdução à Antropologia	Departamento de Antropologia
Introdução à Arquivologia	Faculdade de Ciência da Informação
Introdução à Ciência da Computação	Departamento de Ciência da Computação
Introdução à Ciência Geográfica	Departamento de Geografia
Introdução à Ciência Política	Instituto de Ciência Política
Introdução à Economia	Departamento de Economia
Introdução à Educação	Departamento de Teoria e Fundamentos
Introdução à Gravura	Departamento de Artes Visuais
Introdução à Linguística	Departamento de Linguística, Português, Línguas Clássicas

Introdução à Lógica	Departamento de Filosofia
Introdução à Museologia	Faculdade de Ciência da Informação
Introdução à Música 1	Departamento de Música
Introdução à Psicologia	Departamento de Processos Psicológicos Básicos
Introdução à Semântica	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Introdução à Sociologia	Departamento de Sociologia
Introdução ao Direito 1	Faculdade de Direito
Introdução ao Direito 2	Faculdade de Direito
Introdução ao Serviço Social	Departamento de Serviço Social
Introdução à Programação Visual	Departamento de Desenho Industrial
Latim 1	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Latim 2	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Legislação administrativa	Faculdade de Direito
Lexicologia e lexicografia	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Língua alemã 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua alemã 3	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua alemã 4	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua chinesa 1	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua chinesa 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua chinesa 3	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua espanhola 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua espanhola 3	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua espanhola 4	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua francesa 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução

Língua francesa 3	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua francesa 4	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua inglesa 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua inglesa 3	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua inglesa 4	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua italiana 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua japonesa 1	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua japonesa 2	Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução
Língua de Sinais Brasileira - Básico	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Linguagem publicitária	Departamento de Audiovisuais e Publicidade
Lógica 1	Departamento de Filosofia
Mercadologia em publicidade	Departamento de Audiovisuais e Publicidade
Metodologia da historia	Departamento de História
Métodos de pesquisa	Departamento de Sociologia
Métodos e processos administrativos	Departamento de Administração
Movimentos sociais	Departamento de Serviço Social
Mulher, cultura e sociedade	Departamento de Antropologia
Museologia e Preservação 1	Faculdade de Ciência da Informação
Museologia e Preservação 2	Faculdade de Ciência da Informação
Museologia, patrimônio, memória	Faculdade de Ciência da Informação
Oficina de produção de textos	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Organização e arquitetura de computadores	Departamento de Ciência da Computação
Organização e tratamento de materiais especiais	Faculdade de Ciência da Informação
Organização de Arquivos	Departamento de Ciência da Computação
Organização e sistemas	Departamento de Administração
Organização do trabalho intelectual	Faculdade de Ciência da Informação
Organizações internacionais 1	Instituto de Relações Internacionais

Pesquisa jurídica	Faculdade de Direito
Planejamento e pesquisa 1	Departamento de Estatística
Planejamento gráfico	Departamento de Jornalismo
Planejamento social	Departamento de Serviço Social
Prática desportiva	Faculdade de Educação Física
Processos de leitura e escrita	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Produção e leitura da imagem	Departamento de Métodos e Técnicas
Produção gráfica	Departamento de Audiovisuais e Publicidade
Psicologia aplicada à Administração	Departamento de Psicologia Social e do Trabalho
Psicologia da aprendizagem 1	Departamento de Processos Psicológicos Básicos
Psicologia da educação	Departamento de Teoria e Fundamentos
Psicologia da infância	Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento
Psicologia da personalidade 1	Departamento de Psicologia Clínica
Publicidade e sociedade	Departamento de Audiovisuais e Publicidade
Redação oficial	Departamento de Lingüística, Português, Línguas Clássicas
Redação para publicidade impressa	Departamento de Jornalismo
Reportagem e entrevista	Departamento de Jornalismo
Reprografia	Faculdade de Ciência da Informação
Seminário em Biblioteconomia	Faculdade de Ciência da Informação
Sistemas de computação aplicados à Administração	Departamento de Administração
Sistemas de classificação bibliográfica	Faculdade de Ciência da Informação
Sociologia da ciência	Departamento de Sociologia
Sociologia da comunicação	Departamento de Sociologia
Sociologia da comunicação	Faculdade de Comunicação
Sociologia da cultura	Departamento de Sociologia
Sociologia da educação	Departamento de Teoria e Fundamentos
Sociologia do conhecimento	Departamento de Sociologia
Teatro brasileiro 1	Departamento de Artes Cênicas
Técnicas de amostragem	Departamento de Estatística
Técnicas de pesquisa	Departamento de Sociologia
Teorias contemporâneas da musica 1	Departamento de Música



Teoria da historia	Departamento de História
Introdução à teoria da literatura	Departamento de Teoria Literária e Literatura
Teoria do planejamento	Departamento de Administração
Teoria geral do direito público	Faculdade de Direito

Fonte: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Matrícula Web. Disponível em: <<http://www.matriculaweb.unb.br>>.

Acesso em: 13 maio 2011.

Por fim, as disciplinas de módulo livre são aquelas que não constam no currículo do curso de Biblioteconomia, mas que são ofertadas nos campi. O aluno pode cursar, nestas condições, quantas disciplinas lhe parecer interessante, mas serão concedidos, no máximo, 24 créditos.

## 6.2. ANÁLISE DO PERFIL DE IC *VERSUS* PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO

Com base no que foi apresentado nos capítulos anteriores e na metodologia descrita, pode-se sintetizar e elencar as habilidades, conhecimentos e competências pessoais e profissionais requeridas do profissional que se proponha a trabalhar com IC. São elas:

- Visão global;
- Pensamento estratégico;
- Modelos de análise;
- Terminologia de negócios;
- Pesquisa de mercado;
- Indicadores de qualidade e efetividade;
- Técnicas de apresentação;
- Pesquisa e manipulação de fontes de informação diversas;
- Metodologia da pesquisa;
- Técnicas de entrevista;
- Técnicas de comunicação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de síntese;
- Conhecimento acerca do setor da empresa em questão;
- Capacidade de comunicação;
- Capacidade de extração das necessidades informacionais;

- Capacidade de avaliação das estruturas de poder;
- Compreensão do processo decisório;
- Cultura organizacional;
- Modelo mental;
- Forças de mercado;
- Fontes de dados e de informação;
- Estratégias de busca;
- Tecnologia da informação;
- Ferramentas analíticas;
- Qualificações multidisciplinares;
- Habilidades multifuncionais;
- Pragmatismo;
- Disciplina;
- Autodidatismo ou capacidade de aprendizado autônomo;
- Criatividade;
- Persuasão;
- Persistência e determinação;
- Astúcia para os negócios;
- Ética;
- Proatividade; e,
- Dinamismo.

Especificamente, as habilidades e conhecimentos requeridos para execução de cada etapa do ciclo de IC são, em suma:

#### Planejamento

- Conhecer a sua capacidade de produção;
- Pensamento estratégico;
- Comunicação;
- Capacidade de extrair necessidades informacionais;
- Conhecimento acerca do setor da empresa;
- Conhecimento das forças de mercado que influenciam a empresa;
- Compreensão das diversas estruturas de poder;
- Processo decisório;
- Cultura organizacional;
- Mapeamento claro do cliente; e,

- Mapeamento claro dos canais de preferência do cliente.

#### Coleta

- Conhecimento profundo acerca de fontes de informação;
- Persistência;
- Estratégias de busca;
- Manipulação de fontes;
- Metodologia científica;
- Pensamento estratégico;
- Autodidatismo;
- Tecnologia da Informação;
- Técnicas de entrevistas;
- Intuição;
- Priorizar a informação e não o dado;
- Conhecimento acerca do setor da empresa;
- Compreensão das diversas estruturas de poder;
- Processo decisório; e,
- Guiar a pesquisa de acordo, também, com as preferências do cliente.

#### Análise

- Ferramentas analíticas;
- Conhecimento profundo acerca do setor da empresa;
- Conhecimento profundo das forças de mercado que exercem influência sobre empresa;
- Pensamento estratégico;
- Pragmatismo;
- Visão executiva;
- Funcionamento sistêmico da empresa; e,
- Capacidade de filtrar e integrar as informações.

#### Disseminação

- Conhecimento profundo sobre o processo de tomada de decisão;
- Conhecimento profundo sobre o modelo mental do cliente;
- Preferências do cliente;

- Cultura organizacional;
- Persuasão;
- Aproximação com o cliente;
- Criatividade; e,
- Determinação.

Em contrapartida, conforme enumeram Guimarães e Baptista, o moderno profissional da informação deve ter as seguintes competências:

- Flexibilidade;
- Visão gerencial;
- Capacidade de análise;
- Criatividade;
- Liderança;
- Dinamismo;
- Responsabilidade;
- Visão interdisciplinar;
- Atuação interdisciplinar;
- Profissionalismo;
- Ética;
- Conhecimentos sobre organização do conhecimento;
- Visão política na área de informação;
- Uso da informação para vantagem competitiva;
- Uso da informação para o desenvolvimento social e humano;
- Treinamento em recursos informacionais;
- Espírito investigativo;
- Ação investigativa;
- Compromisso com a abertura de novos mercados de trabalho;
- Objetividade e crítica: clareza, precisão e concisão;
- Agilidade mental;
- Motivação interna para desfrutar do trabalho como recompensa pessoal;
- Habilidade para a solução de problemas; e,
- Coragem para enfrentar os riscos, pois sua iminência é cada vez maior em tempos de competitividade.

(GUIMARÃES 1998 apud WALTER; BAPTISTA, 2008, p. 99)

Finalmente, conforme pode ser analisado no levantamento feito no capítulo 6.2, o bibliotecário tem os seguintes conhecimentos e aptidões:

- Capacidade de disponibilização de informação em qualquer suporte;
- Gerenciamento;
- Tratamento técnico e desenvolvimento de recursos informacionais;
- Disseminação da informação de acordo com o público alvo;
- Desenvolvimento de pesquisas;
- Análise da informação;
- Pesquisa bibliográfica;
- Fontes gerais de informação;
- Noções de estatística;
- Estudo de usuários da informação;
- Linguagens documentárias;
- Informática aplicada aos processos documentários;
- Teoria administrativa – estruturas organizacionais, funções administrativas, processos administrativos, gerenciamento, empreendedorismo, planejamento, administração financeira, marketing;
- Bases de dados;
- Serviços de informação; e,
- Editoração.

Assim sendo, a contrapor-se as habilidades elencadas no que se refere aos profissionais de IC e bibliotecários, percebe-se que as habilidades requeridas do profissional de IC e as habilidades desenvolvidas ao longo do curso de Biblioteconomia em grande parte coincidem. Diante deste fato, pode-se afirmar que o bibliotecário está apto a atuar no ramo de IC, compondo as equipes multidisciplinares características da área.

A etapa de coleta de dados do ciclo de IC, especificamente, é a que mais coincide com a formação técnica do bibliotecário. A demanda por conhecimento sobre estratégias de busca e fontes de informação cai na área de conforto extremo deste profissional. Contudo, não se deve concluir que ele deva atuar somente neste âmbito do processo, pois, conforme pode ser percebido por meio da comparação das habilidades, sua formação lhe confere competência para caminhar por todo o processo.

Deve-se ressaltar, entretanto, que a etapa de análise é peculiar. Recomenda-se que o indivíduo incumbido desta tarefa seja **especialista** no ramo de atuação da empresa. Caso não seja possível a execução integral da análise por um especialista, que este, ao menos, participe desta etapa. Sob esta perspectiva, o bibliotecário não seria considerado o profissional ideal para a execução da análise. Todavia, a realidade não segue a cartilha à risca e, na maior parte das vezes, os profissionais de IC que executam esta tarefa não possuem a formação requerida na teoria. Cabe a eles, conforme expresso de forma enfática ao longo deste trabalho, a habilidade de autodidatismo – seja sua formação na área de Administração de Empresas, Economia, Biblioteconomia.

Perceber o bibliotecário como profissional apto a atuar com a informação em contextos diferentes dos tradicionais traz para o mesmo a ampliação do seu escopo de atuação no mercado de trabalho, bem como estende sua área de pesquisa e estudo – enriquecendo a profissão.

## 7. CONCLUSÃO

A Inteligência Competitiva tem como insumo básico a informação e, por isso, está subentendido que existe um espaço garantido para o bibliotecário. Valentim chega a defender que este profissional é “fundamental para o êxito do processo de IC, pois desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, com vistas a apoiar as atividades desenvolvidas pela organização”. (VALENTIM, 2003, p. 21 apud NASSIF; SANTOS, 2009, p. 27).

O maior questionamento, portanto, é: porque o bibliotecário não é plenamente reconhecido enquanto elemento importante para o êxito de um processo de IC?

“A prática bibliotecária sempre esteve fincada na organização, preservação e guarda do acervo, focada num modelo de formação tecnicista e operacional”. (FRAGA; MATTOS; CASSA, 2008, p. 149). Ainda que mudanças significativas na formação do bibliotecário venham ocorrendo desde a década de 90 em decorrência de fatores como a explosão documental, a mudança de paradigmas e o avanço da tecnologia; a formação altamente tecnicista centrada no acervo mantida até meados de 1980 é associada à imagem do bibliotecário até os dias de hoje.

Fatalmente, o bibliotecário está envolto em um estereótipo arraigado na sociedade. A profissão ganhou importância social, mas não o reconhecimento desejado. A questão cultural tornou-se, por conseguinte, uma variável limitante para este profissional, que ofusca a sua visibilidade.

A falta de atitude do bibliotecário em prol de sua própria imagem também contribui para a continuidade deste estereótipo arcaico.

Para manter-se competitivo no mercado de trabalho, o bibliotecário deve continuar desenvolvendo conhecimentos e competências além das exigidas há alguns anos. O seu campo de atuação profissional está crescendo e cabe a ele conquistar o seu espaço mediante ampliação das habilidades inerentes a estes contextos diferenciados.

A reformulação do seu perfil, atualização do processo de formação e investimento em marketing pessoal são algumas das ações que a classe pode fomentar para vencer os estigmas da profissão, melhorar sua visibilidade pública e obter reconhecimento e valorização profissional perante a sociedade.

## 8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AMARAL, Roniberto Morato [et al.]. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio-ago. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.  
Disponível em: < <http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 07 abr. 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações: CBO**. 3. ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010. Disponível em:  
<<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 26 abr. 2011.

FRAGA, Nádya Elôina Barcelos; MATTOS, Carla Erler; CASSA, Gabriela de Almeida. O marketing profissional e suas interfaces: a valorização do bibliotecário em questão. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 148-167, maio/ago. 2008.

FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

FULD, Leonard M. **What competitive intelligence is and is not!**. Disponível em:  
<<http://www.fuld.com/Company/CI.html>>. Acesso em: 03 abr. 2011.

HERRING, Jan P. Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, [s.l.], v. 10, p. 4-14. 1999.

KLEINUNBING, Luíza da Silva; BEM, Roberta Moraes de. A participação do bibliotecário na criação de sistemas de inteligência competitiva: proposta para o departamento de patrimônio imobiliário e meio ambiente da Eletrosul. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 133-142, jan./jun. 2007.

MARCIAL, E.; CARVALHO, M. F.; COSTA, A. J. L. Good work turbulent times: the competitive intelligence professional in Brazil. In: BALAS-BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMÉRICA, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: [s.n], 2003.

MÉTAYER, Estelle. **How to get senior management buy-in**. 2001.



NASSIF, Mônica Erichsen; SANTOS, Ester Laodicea. O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 21-37, jul./dez. 2009.

NATSUI, Érica. **Inteligência Competitiva**. 2002. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.

OLIVEIRA, P. H.; JOÃO, H. F. C. E.; MONDLANE, N. S. A. Contexto competitivo, monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica: o caso dos micro e pequenos varejos da região do Barro Preto em Belo Horizonte. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 110-121, maio/ago. 2008.

PRESCOTT, John E. **The evolution of competitive intelligence**. Proposal Management. [S.l.], p. 37-52, spring. 1999.

STRATEGIC AND COMPETITIVE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 07 abr. 2011.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Matrícula Web. Disponível em: <<http://www.matriculaweb.unb.br>>. Acesso em: 13 maio 2011.

VARGAS, Lilia Maria; SOUZA, Renata Ferraz de. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado. **REAd**, Porto Alegre, ed. 20, v. 7, n. 2, mai./jun. 2001.

WALTER, Maria Tereza Machado Teles; BAPTISTA, Sofia Galvão. Formação profissional do bibliotecário. Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. **Ci. Inf.**, Florianópolis, n. 25. 2008

## **ANEXO**

### Entrevista

1. Formação acadêmica.
2. Experiência profissional em IC.
3. Quais são os conhecimentos requeridos do profissional de IC? (Ex.: manipulação de fontes primárias e secundárias, análise SWOT.)
4. Quais são as habilidades requeridas do profissional de IC? (Ex.: autodidatismo, mente analítica.)
5. Quais são os conhecimentos específicos necessários para execução de cada uma das fases do Ciclo de IC (planejamento, coleta, análise e disseminação), distintamente?